



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2015

---

**Suisu no shiten de nihon no ima o yomitoku. Daisankai: Josei no koyô ha  
"daiyakushin" o togete ita. Ushinawareta 20 nen no mô hitotsu no shinjitsu**

Blind, Georg D ; Lottanti von Mandach, Stefania

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-114157>

Scientific Publication in Electronic Form

Published Version

Originally published at:

Blind, Georg D; Lottanti von Mandach, Stefania (2015). Suisu no shiten de nihon no ima o yomitoku. Daisankai: Josei no koyô ha "daiyakushin" o togete ita. Ushinawareta 20 nen no mô hitotsu no shinjitsu. [dhbr.net](http://dhbr.net): Diamond.



検索

定期購読者専用

カート 0

ログイン

各種手続き

論文セレクション

TOP

記事一覧

定期購読者限定記事

論文セレクション

最新号

バックナンバー

定期購読のご案内

HBRのご紹介

トップ &gt; WEB記事 &gt; スイスの視点で日本のいまを読み解く

## マネジメント

## 女性の雇用は“大躍進”を遂げていた 「失われた20年」のもう1つの真実

2015年04月13日

琴坂 将広, ステファニア・ロッタンティ・フォン・マンダッハ, ゲオルグ・プリント

ツイート

いいね! 122

シェア



バックナンバー

プロフィール

1 2 &gt;&gt;

「失われた20年」。バブル崩壊以降、低成長を続ける日本経済は、このようにネガティブに表現されることがほとんどだ。だが、あたかも既成事実のようにこの言葉が先行した結果、評価されるべき事実を見落としている可能性はないのだろうか。スイスのチューリッヒ大学で日本研究を専門とするステファニア・ロッタンティ博士とゲオルグ・プリント博士は、この時期を日本の「失われなかった20年」と評して我々の意表を突く。本連載では、立命館大学の琴坂准教授との対話を通して、日本の常識を覆す新たな視座が提供される。連載は全4回。（翻訳協力／我妻佑美）

### 「失われた20年」の間に 女性の雇用は“大躍進”を遂げた

琴坂 第1回、第2回と見てきたように、日本の若者にとって現代の経済・労働市場の状況は、巷で騒がれているほど過酷ではないと捉えることができそうです。しかし、女性はどうか。私が理解している範囲では、日本の労働市場において、ジェンダーに付随する偏見は未だに大きな問題だと思います。

**ロッタンティ** 少なくとも一般的な見解ではそうですね。データによると、最近の労働市場の拡大は、主に非正規雇用の増加によるもので、特に女性がその多くを占めています。この事実こそ、女性が弱い立場に置かれている証拠であるという話はよく耳にします。

しかし、私たちが法務省統計局のデータをもとに計算した数値では、1988年から2009年において、25歳～34歳の女性の正規雇用率は30%から38%に増加、35歳～45歳では24%から29%に増加しています。

これは結論から言えば、「失われた20年」に労働市場に参入した女性は、みずからの地位を大幅に改善した、と言えるのではないのでしょうか。相対的な増加を見ると、女性の正規雇用率は年齢層によって20%から25%へ増加しているので、女性の社会進出は確実に進んでいます。

琴坂 それは驚きです。この数字は多くの読者の理解とは異なるのではないのでしょうか。女性の社会進出は多くの困難に満ちている、とさまざまなメディアで報道されています。この数字はあまり大々的には取り上げられてはいないと思うのですが、それはなぜでしょうか。



ステファニア・ロッタンティ・フォン・マンダッハ  
Stefania Lottanti von Mandach  
チューリッヒ大学 東アジア研究所 研究員  
1996年、日本に留学。2000年、チューリッヒ大学日本学科と経営学を卒業したのち、経営コンサルティング会社に就職し、主にスイスとイギリスで活動。2006年、プライベートエクイティ会社に転職して、日本および韓国市場を担当。2010年、博士号を取得。2011年より現職。最近の研究は、日本のプライベートエクイティ市場、労働市場と流通制度を対象。



#### ■ DHBR Access Ranking

今日

1週間

**No.1**

HBR.ORG翻訳リーダーシップ記事

**A I 時代は「賢さ」の定義が完全に変わる****No.2**

HBR.ORG翻訳リーダーシップ記事

**映画・歴史・哲学オタクの逆襲：データ時代こそ、リベラルアーツが必要である****No.3**

HBR.ORG翻訳リーダーシップ記事

**仕事への情熱を失ったら、4つの方法で乗り越える****No.4**

DHBRおススメ経営書

**運頼みのイノベーションに終止符を打つ——書評『ジョブ理論』**

**ロッタンティ** 良いニュースであると手放して喜べないのは、女性の正規雇用率の増加によって、男性が割を食った結果がうかがえるからではないでしょうか。直接的な因果関係は不明ですが、数字を見ても、25歳～34歳の男性の正規雇用率は1988年から2009年にかけて82%から73%へと明らかに減っています。女性の雇用環境が改善する一方で、男性の雇用環境は悪化していたのです。

**琴坂** たしかに、女性の社会進出が進み、より多くの女性が正社員の職を得ることは、逆に言えば競争相手である男性にとっては脅威でもありますね。健全な競争に近づいたことが、皮肉にも男性にとって労働環境の悪化を感じさせる要因となっているのかもしれませんが。

**プリント** 私は、労働市場における「失われた20年」は女性にとってはむしろ“大躍進”の期間であったと捉えています。つまり、よいポジションを巡って女性が男性と競争し、女性は非常に優れた成績を出したと考えられるからです。

バブル以前と比べれば、女性が総合職の道へ進むことはごく一般的になりました。結婚を機に仕事を辞めることもすでに当然ではなくなり、出産後に退職という選択をする女性数もますます減少しています。もちろん、依然として男女格差は存在します。また、女性の社会進出が進んだことで、育児や介護が重要な問題として認識されるようになりました。しかし、少なくとも過去に比べて女性の雇用環境が改善されているのは確かかなはずです。



ゲオルグ・プリント  
Georg D. Blind  
チューリッヒ大学 東アジア研究所  
研究員  
スイスのザンクトガレン大学で経済学修士、フランスのHEC経営大学院で経営学修士を取得したのち、2004年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。その後、2008年からの1年間、京都大学経営管理大学院で日本学術振興会の外国人特別研究員を務め、2010年より現職。2014年、ドイツのホーエンハイム大学で経済学博士号を取得。主な研究テーマは日本の起業活動、労働市場、経済学方法論。最近の論文に

「Decades not lost, but won」

(ステファニア・ロッタンティ・フォン・マンダッハと共著)がある。

**琴坂** まだまだ不十分であるとはいえ、女性の社会進出はまさに評価できる点ですね。ただ、それを支援する体制が未だ十分ではなく、女性は家庭に入るべき、という観念の中でつくられてきた制度や考え方が依然として根強くあります。そのため、いまなお女性は、家庭か仕事のどちらかの選択を強制される立場に置かれていると言われていますよね。

こうしたなかで、女性の社会進出は出生率低下のさらなる低下にもつながるネガティブな要因である、と懸念する声もあります。そういった側面に対してはどう考えますか。

**ロッタンティ** たしかに、それはおっしゃる通りです。女性が正社員ポストを獲得し責任ある立場で活躍する一方、これまで競争相手の不在で安住していた同僚男性の雇用が不安定になるだけではなく、女性への就業支援制度の不備から、出生率がさらに低下するという好ましくない方向も懸念されます。また、男性の雇用が不安定になれば、出生率はより一層低下する可能性もあります。非正規雇用の男性は、正規雇用と比べて、結婚して家族をつくるのが難しいと言われているからです。

**プリント** 女性の社会進出が着実に進んでいることで、日本の労働市場は確実に近代化していると思います。しかしその進展に、たとえば「結婚市場」における意識変化は、まだまだ追い付いていません。

たとえば、「上昇婚」とか「下方婚」というような言葉が存在するように、男女の役割に対する社会の意識はなかなか変化しません。社会的に活躍し、出世コースを歩む女性が増える一方で、先に指摘があったように、非正規雇用で苦勞する25歳～34歳の男性の割合も増加しています。こうした状況が、結婚市場に不均衡を生じさせている可能性はあります。

さらに、このような社会的変化によって生み出された問題が、たとえば男性側から見て「企業の正社員求人が足りない」という経済的不満に短絡的に結びつく恐れもあります。そのため、女性の社会進出に関しては、それがもたらす経済的側面と社会的側面をきちんと分けて議論することが大切でしょう。この良い変化を正しく認識して、その副産物とも言えるマイナス面に対しては、しっかりとした政策的な対応を進めて行くことが必要だと考えます。

**琴坂** その通りですね。さて、結婚問題に関する議論に終わりはなさそうです

## No.5

HBR.ORG翻訳マネジメント記事

アップル新本社はなぜ、シリコンバレーらしくないのか

↓ MORE

Gartner.  
**SYMPOSIUM ITXPO**  
2017年10月31日(火)-11月2日(木)  
グラントプリンスホテル新高輪 国際館バミール

無料メールマガジン  
**大前研一メソッド**

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー論文  
Harvard Business Review 論文を読む。  
電子版  
「採用基準」の伊賀泰代氏の論文をはじめ、続々リリース!  
電子版 500円

PRESENT  
**論文PDFをプレゼント!**  
DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー

## ■ 特別企画

ビジネスリーダーに不足しているのは思考を磨くための機会と習慣

が、女性における非正規雇用数と正社員比率の増加について、もう少し議論を深めてもいいでしょうか。まずは女性の社会進出がここまで大きな傾向になったことについて、これはどのように説明できるのでしょうか。

たとえば、家計に副収入が必要になったことに起因する可能性はいかがでしょうか。つまり「失われた20年」が進行するなか、夫の収入が減ったために妻も働かざるを得なくなったともいえるのではないのでしょうか。もしそうであれば、女性の社会進出も手放しには喜べません。

次のページ **実質賃金の推移が語る、女性の社会進出の真実** >>

1 2 | Next

[Back to page top ▲](#)

**無料プレゼント中!**

**ポーター／ドラッカー／クリステンセン 厳選論文PDF**

ツイート いいね! 122 シェア

Special topics

PR

不朽の名作から話題の新刊まで、充実のラインナップ! [ダイヤモンド社の電子書籍]

「スイスの視点で日本のいまを読み解く」の最新記事

» Backnumber

最終回 バブル水準の予測から1000万超の雇用創出 「失われた20年」の思いがけない遺産 (2015.04.20)

第3回 女性の雇用は“大躍進”を遂げていた 「失われた20年」のもう1つの真実 (2015.04.13)

第2回 大学進学率と非正規雇用の意外な関係性 スイスの研究者が日本の労働市場を読む (2015.04.06)

第1回 データが語る「失われなかった20年」 スイスの研究者が覆す、日本の“常識” (2015.03.30)

今月のDIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー



**2017年9月号**

本体 1,907円+税

**特集：燃え尽きない働き方**

[目次・詳細をみる](#)

[最新号を購入する](#)

[定期購読をする](#)

本誌バックナンバー厳選論文3本をプレゼント実施中 >>

[◀ Back to toppage](#)

[Back to page top ▲](#)

- 記事一覧
- 連載一覧

- 最新号の紹介
- バックナンバー・論文検索
- HBRのご紹介
- お知らせ一覧

#### オンライン会員手続き

- DHBRオンライン会員登録
- 会員ログイン
- 会員登録情報の変更
- オンライン会員を退会
- お得な定期購読のご案内
- 論文（試読版）プレゼント
- 定期購読に関するよくあるご質問

#### 定期購読者用

- 定期購読規約
- 論文セクション会員規約
- 定期購読者各種手続き
- 定期購読の更新について
- 論文セクション
- 論文セクションとは
- 論文検索・購入サービス





検索

定期購読者専用

カート 0

ログイン

各種手続き

論文セレクション

TOP

記事一覧

定期購読者限定記事

論文セレクション

最新号

バックナンバー

定期購読のご案内

HBRのご紹介

トップ &gt; WEB記事 &gt; スイスの視点で日本のいまを読み解く

マネジメント

## 女性の雇用は“大躍進”を遂げていた 「失われた20年」のもう1つの真実

2015年04月13日

琴坂 将広, ステファニア・ロッタンティ・フォン・マンダッハ, ゲオルグ・プリント

ツイート

いいね! 122

シェア



バックナンバー

プロフィール

&lt; 1 2

**ロッタンティ** それは女性の非正規雇用の増加を説明する1つの有力な説ですね。実際、そのような事情でパートタイムの職に従事するケースも多いでしょう。しかし、女性の力が純粋に必要ながゆえに女性を雇用している、という第二の説も無視できないと私達は考えています。

たとえば、日本のサービス産業はこの20年間で急成長しましたが、多くの求人募集で最も需要が高いのは女性です。もちろん、こうした求人の多くはパートタイムで、柔軟に働ける労働者を求めています。しかしそれ以上に、女性の強みや特性が活かせる業務であるというのも事実です。

**プリント** 少し議論を単純化して、最も基本的な経済理論をもとに、この問題を考えてみましょう。

まず、女性が働かざるを得なくなったという第一の説が多くのケースに当てはまる場合、非正規雇用の賃金は時間の経過と共に安くなるはずですが。なぜなら、このようなサプライ・ショックは、非正規雇用の賃金を下げる働きを企業側に促すからです。つまり、より多くの女性が職を求めるという需要が大きくなる一方で、職の数という供給はすぐには拡大しない限り、労働の「値段」、つまり賃金が下がるしかないでしょう。

他方、第二の説が多くのケースに当てはまる場合、つまり企業側の非正規雇用という働き手に対する需要が増加している場合、非正規雇用の賃金はおそらく、正規雇用のそれと比例して上がっていくと言えます。

**琴坂** なるほど、賃金の動向を見ることで、女性が金銭的な理由で働かざるを得なかったのか、それとも雇用機会が増えたことで、労働参加が促進されたのか、どちらの理由がより有力かが予測できる、という指摘ですね。

### 実質賃金の推移が語る 女性の社会進出の真実

**プリント** その通りです。そこで我々は、正規雇用と非正規雇用、年齢層と性別を分けたうえで、ここ20年間の実質賃金の動向を分析しました。下記の図をご覧ください。1988年の賃金を基準の「100」としたのですが、ここから導き出される2つの考察は特に注目に値します。



### ■ DHBR Access Ranking

今日

1週間

#### No.1

HBR.ORG翻訳リーダーシップ記事

AI時代は「賢さ」の定義が完全に変わる

#### No.2

HBR.ORG翻訳リーダーシップ記事

映画・歴史・哲学オタクの逆襲：データ時代こそ、リベラルアーツが必要である

#### No.3

HBR.ORG翻訳リーダーシップ記事

仕事への情熱を失ったら、4つの方法で乗り越える

#### No.4

DHBRおススメ経営書

運頼みのイノベーションに終止符を打つ——書評『ジョブ理論』

正規・非正規、性別の賃金の推移  
(indexed; 1988=100; 1988-2010)



1つ目は、男女ともに、非正規雇用において正規雇用より著しい賃金増加が確認できることです。これは先ほどの説明で言うと、第二の理由、つまり、企業側が非正規従業員を積極的に求め、人材獲得のために賃金を増やした可能性を示唆するものです。

2つ目は、女性の賃金が、男性に比べて明らかに増えていることです。正規雇用であっても、非正規雇用であっても、女性の賃金は男性よりも大幅に上昇しています。

**ロットンティ** これはことあるごとに問題視されていた、賃金に関する2つの格差が著しく是正されつつあることを意味しています。その1つは、男女間の格差です。若い女性は、実質賃金という面からも、日本の労働市場における格差を着実に縮めたといえます。もう1つは、正規・非正規の格差です。まだはっきりとした差はあるにせよ、その差は着実に狭まってきています。

**琴坂** これは注目に値する分析結果ですね。これも第1回で触れた正規雇用と非正規雇用の絶対数の比較の分析と同じように、視点を変えてバブル期の位置づけを行うことで、異なる主張ができるのかもしれません。しかし、長期的な推移を見ればたしかに男女、そして正規・非正規の格差縮小が明確に見て取れますね。この結果は特定の年代だけに当てはまるのでしょうか。

**ロットンティ** 我々の分析では、世代間の著しい差を示すものはとくに見当たりませんでした。この結果はつまるところ、すべての年齢層に当てはまり、正規・非正規雇用の賃金格差縮小は、ほぼすべての年齢層で見受けられるということです。とくに女性の賃金は、全年齢層において男性と同等またはそれ以上に増加しています。

**プリント** 前回お話ししましたが、この分析結果は、母親から常々「かわいいそうな世代」と言われ、彼女自身もそう思い込んでいた一人の女子学生に対して「あなたはむしろ“恵まれている世代”に属している」と説得するのに役立ちました。

こうした誤解は世代間の価値観の違いによるものだと思います。この女子学生の母親はおそらく、男性は一家の大黒柱である、といった観念を持ち、自分は労働市場に進出する機会に恵まれなかった、などと考えたことがなかったのでしょう。一方、娘は女性も積



琴坂将広（ことさか・まさひろ）  
立命館大学経営学部 国際経営学科 准教授  
慶應義塾大学環境情報学部卒業。在学時には、小売・ITの領域において3社を起業、4年間にわたり経営に携わる。大学卒業後、2004年から、マッキンゼー・アンド・カンパニーの東京およびフランクフルト支社に在籍。北欧、西欧、中東、アジアの9カ国において新規事業、経営戦略策定のプロジェクトに関わる。ハイテク、消費財、食品、エネルギー、物流、官公庁など多様な事業領域における国際経営の知見を広め、世界60カ国・200都市以上を訪れた。2008年に同社退職後、オックスフォード大学大学院経営学研究科に進学し、2009年に優等修士号（経営研究）を取得。2013年に博士号（経営学）を取得し、同年に現職。専門は国際化戦略。著書に『領域を超える経営学』（ダイヤモンド社）などがある。

## No.5

HBR.ORG翻訳マネジメント記事

アップル新本社はなぜ、シリコンバレーらしくないのか

↓ MORE

Gartner.  
**SYMPOSIUM ITXPO** 詳細はこちら  
2017年10月31日(火)-11月2日(木)  
グラントプリンスホテル新高輪 国際館バミール

無料メールマガジン  
**大前研一メソッド**

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー論文  
Harvard Business Review 論文を読む。  
電子版 [採用基準]の伊賀泰代氏の論文をはじめ、続々リリース! 電子版 500円

PRESENT  
論文PDFをプレゼント!  
DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー

## ■ 特別企画

ビジネスリーダーに不足しているのは思考を磨くための機会と習慣

極的に社会に出て働くことを理想とする世代です。その現実を“かわいそう”と捉えた母親の言葉を、彼女は鵜呑みにしていたのではないのでしょうか。

こうした事例も含めて、安易な短絡を招かないように、社会的側面と経済的側面の事象は区別して分析することが重要です。

**琴坂** いずれにせよ、このデータをもとにして考えると、パートタイムに従事するようになった女性の大部分は、生活への必要性からではなく、企業の需要増加により生じたものだとして理解できるということですね。しかし、依然として多くの人は、バブル経済の崩壊前を美化して捉える傾向があります。たとえば、労働者の生産性が低下したことが、職の需要を生んだ原因ではないかという指摘にはどう答えますか。

**ブリント** 我々もその議論を検討してみました。15～64歳の雇用率は、1988年から2010年の間に12%以上の上昇を示しています。この数値だけを見た場合、たしかに国内総生産を上げるにはより多くの労働者が必要になっていると思うかもしれません。

しかし、総務省の「就業構造基本調査」から年間合計労働時間を参照すると、1988年から2010年にかけて合計労働時間は、15～64歳の人口の減少（-4%）よりも倍（-8%）の減少を示しています。それでも経済規模がマイナス成長ではなく、ゆるやかなプラス成長を継続していることを鑑みると、生産性が低下したという指摘は当てはまらないのではないのでしょうか。

**ロツタンティ** 別の見方をすれば、この間、**第1回のデータ**も示すように就業者数全体が増加する一方で、合計労働時間が減ったということは、以前に比べて仕事により均等に分担されていることにもなります。労働時間が平均して減っていくこと、これはワークライフバランスが向上している証拠とも言える変化であり、一般的には良いニュースではないのでしょうか。

**琴坂** なるほど、データの取り方を少し変えるだけでここまで見方を変えることができるんですね。現状をしっかりと理解するためには、改めてさまざまな角度から数値を客観的に確認する必要があることを感じました。もちろん、「失われた20年」を議論するには、より多様な要因を議論しなければなりません。しかし、こうした基礎統計情報だけでも、非常に興味深い議論をすることができますね。

最終回の更新は、4月20日（月）を予定。

- [第1回「データが語る『失われなかった20年』 スイスの研究者が覆す、日本の“常識”](#)
- [第2回「大学進学率と非正規雇用の意外な関係性 スイスの研究者が日本の労働市場を読む」](#)
- [第4回「バブル水準の予測から1000万超の雇用創出 『失われた20年』の思いがけない遺産」](#)

#### 【書籍のご案内】

##### 『領域を超える経営学』（琴坂 将広：著）

マッキンゼー×オックスフォード大学Ph.D.×経営者、3つの異なる視点で解き明かす最先端の経営学。紀元前3500年まで遡る知の源流から最新理論まで、この1冊でグローバル経営のすべてがわかる。国家の領域、学問領域を超える経営学が示す、世界の未来とは。

ご購入はこちら

[\[Amazon.co.jp\]](#) [\[紀伊國屋書店\]](#)  
[BookWeb](#) [\[楽天ブックス\]](#)



Previous 1 | 2

[Back to page top ▲](#)

**無料プレゼント中!**

ポーター／ドラッカー／クリステンセン 厳選論文PDF

ツイート

いいね! 122

シェア



## Special topics

PR

不朽の名作から話題の新刊まで、充実のラインナップ! [ダイヤモンド社の電子書籍]

「スイスの視点で日本のいまを読み解く」の最新記事

» Backnumber

最終回 バブル水準の予測から1000万超の雇用創出 「失われた20年」の思いがけない遺産  
(2015.04.20)

第3回 女性の雇用は“大躍進”を遂げていた 「失われた20年」のもう1つの真実 (2015.04.13)

第2回 大学進学率と非正規雇用の意外な関係性 スイスの研究者が日本の労働市場を読む  
(2015.04.06)

第1回 データが語る「失われなかった20年」 スイスの研究者が覆す、日本の“常識” (2015.03.30)

## 今月のDIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー



2017年9月号

本体 1,907円+税

特集：燃え尽きない働き方

[目次・詳細をみる](#)[最新号を購入する](#)[定期購読をする](#)

本誌バックナンバー厳選論文3本をプレゼント実施中 &gt;&gt;

[◀ Back to toppage](#)[Back to page top ▲](#)

- 記事一覧
- 連載一覧

- 最新号の紹介
- バックナンバー・論文検索
- HBRのご紹介
- お知らせ一覧

## オンライン会員お手続き

- DHBRオンライン会員登録
- 会員ログイン
- 会員登録情報の変更
- オンライン会員を退会
- お得な定期購読のご案内
- 論文(試読版)プレゼント
- 定期購読に関するよくあるご質問

## 定期購読者用

- 定期購読規約
- 論文セクション会員規約
- 定期購読者各種お手続き
- 定期購読の更新について
- 論文セクション
- 論文セクションとは
- 論文検索・購入サービス

検索

[ダイヤモンド社ホームページ](#) | [会社案内](#) | [お問い合わせ](#) | [プライバシーポリシー・著作権](#) | [広告掲載](#)

DIAMOND,Inc. All Rights Reserved.